

## Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft

Lozo, Ljubica; Bipp, Tanja; Steinmayr, Ricarda; Bluemke, Matthias

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lozo, L., Bipp, T., Steinmayr, R., & Bluemke, M. (2015). Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 51-64). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7_4)

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**gesis**  
Leibniz-Institut  
für Sozialwissenschaften

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Mitglied der  
  
Leibniz-Gemeinschaft

# Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft

*Ljubica Lozo, Tanja Bipp, Ricarda Steinmayr & Matthias Blümke*

## **4.1 Anforderungsanalysen für offene Positionen in der Wissenschaft – 52**

- 4.1.1 Anforderungsanalysen im Prozess der Personalauswahl – 52
- 4.1.2 Der Nutzen von Anforderungsanalysen: empirische Befunde – 53

## **4.2 Anforderungsanalysen im Hochschulkontext – 55**

- 4.2.1 Grundlegende Methoden der Anforderungsanalyse – 55
- 4.2.2 Beispiele für methodische Zugänge der Anforderungsanalyse – 56
- 4.2.3 Alternative Ansätze: Kompetenzmodelle – 59

## **4.3 Fazit – 60**

## **Referenzen – 62**

Anforderungsanalysen im Wissenschaftsbereich bleiben bislang hinter den in Wirtschaftsunternehmen etablierten, systematischen Vorgehensweisen der Personalauswahl zurück. Der dadurch entstehende mangelnde Person-Job-Fit macht Leistungsverluste im Wissenschaftsbetrieb und unnötigen Ressourcenverbrauch sehr wahrscheinlich. Dieses Kapitel unterstreicht den Nutzen von Anforderungsanalysen zu aufgaben-, verhaltens- und eigenschaftsbezogenen Aspekten von zukünftigen Stelleninhaber\_innen als Grundlage für die Personalauswahl (und -entwicklung) in wissenschaftlichen Einrichtungen. Mit Fokus auf die Auswahl wissenschaftlichen Personals führt dieser Überblick in die systematische Erstellung spezifischer Anforderungsanalysen ein. Anstelle der bisher üblichen ad hoc oder routinierten Auswahl von Bewerber\_innen empfehlen wir, systematisch verschiedene Informationsquellen zur Erstellung spezifischer, ggf. projektspezifischer Anforderungsprofile zu nutzen. Neben Führungskräften wie Lehrstuhlinhaber\_innen können bspw. auch Mitarbeiter\_innen mit ähnlicher Position informierte Expertenperspektiven zu derartigen Anforderungen beitragen, die ansonsten unberücksichtigt bleiben. Wir skizzieren, wie sich etablierte Ansätze wie die arbeitsplatzanalytisch-empirische, die personenbezogen-empirische und die erfahrungsgeleitet-intuitive Methode auf den wissenschaftlichen Kontext anwenden lassen. Außerdem beleuchten wir die Rolle von Kompetenzmodellen als alternativen Ansatz des strategischen Personalmanagements.

## 4.1 Anforderungsanalysen für offene Positionen in der Wissenschaft

### 4.1.1 Anforderungsanalysen im Prozess der Personalauswahl

Anforderungsanalyse als erster Schritt der professionellen Personalauswahl

Es ist der Alltag an deutschen Universitäten: Eine Promotionsstelle soll besetzt werden. Eventuell wird die Personalabteilung konsultiert, um Formalien wie obligatorische Textbausteine oder Ausschreibungsdauer zu klären. Ansonsten wird in aller Regel eine alte Ausschreibung wiederverwertet (■ Abb. 4.1), Bewerbungen werden abgewartet, Bewerbungsgespräche eher informell als standardisiert geführt. Auf Grundlage der Gespräche und etwaiger »Arbeitsproben« wie Publikationen oder Fachvorträge wird die Stelle vergeben. Die Auswahl akademischen Personals schließt selten den ersten Schritt einer qualitativ abgesicherten Personalauswahl ein, nämlich die Frage: Welche Anforderungen – Qualifikationen, Handlungskompetenzen, Fertigkeiten und sonstige Leistungsvoraussetzungen – werden an die Person gestellt, damit sie die ausgeschriebene Position erfolgreich füllen und die dazugehörigen Arbeitsaufgaben erfolgreich bewältigen kann? Kurzum, es fehlt häufig eine Anforderungsanalyse, mit der gezielt die Passung von Merkmalen der Bewerber\_innen und Merkmalen der spezifischen Tätigkeit ermittelt wird (Person-Job-Fit).



■ **Abb. 4.1** Vorsicht bei zu vielen oder zu allgemeinen Anforderungen an die Bewerbenden. Anforderungen sollten optimal zur Stelle passen (© Isabelle Dinter)

Im wirtschaftlichen Kontext sind Anforderungsanalysen längst etabliert. Die in der Anforderungsanalyse identifizierten Eignungsmerkmale einer Person und ihre Ausprägungsgrade dienen als Prädiktoren für eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit. Die Anforderungsanalyse bildet damit die Grundlage für die Planung, Suche und Auswahl von Personal (Blickle, 2014), nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch im Wissenschaftsbetrieb. Somit ist der Auswahl von eignungsdiagnostischen Instrumenten bzw. der Beurteilung von Bewerber\_innen (► Kap. 8) die Erstellung eines Anforderungsprofils vorangeschaltet. Mit dem Blick auf die zu besetzende Position (z.B. Promotionsstelle) stellen sich die folgenden Fragen (KSAO – knowledge, skills, abilities, others):

- Welches spezifische (Fach-)Wissen ist zur Berufsausübung nötig (z.B. Kenntnisse über Methoden, Fachgebiete, Englisch, universitäre Verwaltung)?
- Welche Fertigkeiten muss eine Person mitbringen? Was kann später erlernt werden (z.B. Beherrschung von Computerprogrammen, Programmierkenntnisse, Fachdidaktik)?
- Welche Anforderungen stellt der betreffende Arbeitsplatz an nicht erlernbare Fähigkeiten (z.B. Merkfähigkeit, analytisches Denken, Sprachklarheit)?
- Welche anderen Merkmale (z.B. Interessen, Selbständigkeit, berufsbezogene Werthaltungen) sind für gute Leistungen an dem spezifischen Arbeitsplatz erforderlich?

#### 4.1.2 Der Nutzen von Anforderungsanalysen: empirische Befunde

Die Anforderungsanalyse mag aufgrund der aufwändigen Analyseverfahren sowie einer größeren Zahl von Beurteilern (Dierdorff & Wilson, 2003) zunächst zeit- und kostenintensiv erscheinen. Obwohl direkte Validitätsnachweise für Anforderungsanalysen mitunter schwierig zu erbringen sind (Kersting & Birk, 2011), gilt als empirisch

Anforderungsanalyse als Instrument für Planung, Suche und Auswahl von Personal

Erstellen des Anforderungsprofils

Effiziente Personalauswahl

gesichert, dass systematische Anforderungsanalysen vielfältigen Nutzen in der Praxis haben und eine effiziente Personalauswahl ermöglichen (Brannick & Levine, 2002; Levine, Sistrunk, McNutt & Gael, 1988). So bestimmt die Qualität der durchgeführten Anforderungsanalyse maßgeblich die Güte einer eignungsdiagnostischen Beurteilung (Heyse & Kersting, 2004; ► Übersicht). Beispielsweise wird die Validität von Assessment Centern – und damit auch die Güte der damit einhergehenden Auswahl – durch Anforderungsanalysen wesentlich verbessert (z.B. Bobrow & Leonards, 1997). Mit ihrem Einsatz wird das Risiko von Fehlentscheidungen, ungeeignete Personen einzustellen oder geeignete Bewerber\_innen abzulehnen, gesenkt. Je höher die Passung zwischen einer Person und den Anforderungen des Arbeitsplatzes, umso ausgeprägter sind Arbeitszufriedenheit sowie Verbundenheit zur Organisation und umso geringer die Absicht, den Arbeitsplatz zu wechseln (Kristof-Brown, Zimmermann & Johnson, 2005).

#### Rechtliche Rahmenbedingungen

In den USA ist der Einsatz von Anforderungsanalysen (s. Brannick & Levine, 2002, S. 165ff.) rechtlich geregelt. In Deutschland enthält die DIN 33430 zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung lediglich die Empfehlung, Anforderungsanalysen als Grundlage zur Auswahl und zum Einsatz von Berufseignungsverfahren einzusetzen (siehe Kersting, 2008). In der neuen Fassung der DIN 33430 (Stand, November 2014) wird die Bedeutung der Anforderungsanalyse für das Gelingen der Eignungsdiagnostik weiter unterstrichen. Darüber hinaus werden konkrete Empfehlungen zur Beurteilung der Anforderungsanalyse gegeben. So sollen bei der Erstellung der Anforderungsanalyse verschiedene Perspektiven wie auch verschiedene Verfahren (s.u.) eingesetzt werden.

#### Studierendenauswahl

Im Wissenschaftsbereich werden Analyseverfahren der Berufseignungsdiagnostik bereits erfolgreich im Rahmen der Studierendenauswahl eingesetzt (Hell, Ptok & Schuler, 2007). Im deutschsprachigen Raum wurde eine Reihe von Studien zur Validität von Anforderungsanalysen im Hochschulbereich durch die Gießener Forschungsgruppe von Martin Kersting erstellt (Thunsdorff, Michaelis, Ulfert, Weis, Kersting & Schmitt, under review).

Systematische Anforderungsanalysen an deutschen Universitäten selten

Bei Personalentscheidungen im universitären Bereich werden solche systematischen Anforderungsanalysen jedoch selten eingesetzt (Crothall, Callan & Härtel, 1997). ► Tab. 4.1 zeigt beispielhaft, wie eine – im deutschsprachigen Raum übliche – Einteilung von Anforderungsanalysen in aufgaben-, verhaltens- und eigenschaftsbezogene Aspekte aussehen kann (Schuler, 2014a, 2014b). Der Rest dieses Kapitels widmet sich der systematischen Erstellung derartiger Anforderungsanalysen.

■ **Tab. 4.1** Beschreibungsebenen von Anforderungsanalysen in Anlehnung an Schuler (2014b) am Beispiel der Position einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin

Ebenen der Anforderungs-analyse	Fokus	Anforderungsprofil der Position einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin (Exemplarischer Ausschnitt)
Aufgabenebene	Beschreibung von objektiven Tätigkeitselementen eines Arbeitsplatzes (Bsp. hierarchische Gliederung globaler Arbeitsprozesse bis hin zu kleinteiligen Aufgaben, ggf. Schwierigkeitsgrad, Ausführungshäufigkeit)	international publizieren Projektanträge schreiben Abschlussarbeiten betreuen studentische Hilfskräfte einweisen
Verhaltensebene	möglichst exakte, objektive Charakterisierung der Tätigkeit durch Beschreibung von Verhaltensweisen, die zu ihrer Bewältigung notwendig sind. Grundlage für spezifische Arbeitsproben oder Simulationen (Bsp. Fertigkeiten, Gewohnheiten)	sorgfältiges Planen von Lehrveranstaltungen selbstbewusstes Auftreten Studierende motivieren internationale Forschungskontakte unterhalten
Eigenschaftsebene	Beschreibung von erfolgsrelevanten Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person (Bsp. Interessen, Temperament, Fähigkeiten)	Interesse am akademischen Bildungssystem Gewissenhaftigkeit Leistungsmotivation Unsicherheits- und Frustrationstoleranz

4.2    **Anforderungsanalysen im Hochschulkontext**

4.2.1    **Grundlegende Methoden der Anforderungsanalyse**

Verschiedene Informationsquellen kommen für Anforderungsanalysen bei wissenschaftlichen Stellen in Betracht. Neben Vorgesetzten (vgl. 360-Grad-Feedback) können sowohl wissenschaftliche Mitarbeitende mit vergleichbarer Tätigkeit als auch Personen im direkten Umfeld wie Kollegium und Studierende essenzielle Informationen über den Arbeitsplatz liefern. Zudem können interne Expert\_innen (innerhalb der Universität, z.B. Personalabteilung oder Mitarbeitervertreter\_innen) oder externe Expert\_innen (etwa Arbeitsanalytiker) dazu beitragen, Anforderungen des Arbeitsplatzes zu spezifizieren. Es steht ein breites Arsenal von Analysemethoden zur Verfügung (siehe auch Schuler, 2014a, 2014b):

- Direkte oder indirekte Arbeitsbeobachtung
- Mündliche Befragung/Interview (z.B. Arbeitstagebuch)
- Fragebogenerhebung
- Beschäftigung mit dem Arbeitsmaterial
- Auswertung schriftlichen Materials (z.B. Stellenbeschreibungen, Führungsrichtlinien)
- Arbeitsausführung durch Expert\_innen

Informationsquellen  
spezifizieren die Anforderungen  
des Arbeitsplatzes

Beispielhafte Analysemethoden

Methoden zur Bestimmung von Anforderungen eines Arbeitsplatzes

## 4

Arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode: Spezifizierung der Tätigkeit und Ableitung von Anforderungen

Erfahrungsgeleitet-intuitive Methode: Analyse sämtlicher Merkmale, die einen Beruf charakterisieren

## 4.2.2 Beispiele für methodische Zugänge der Anforderungsanalyse

Zur konkreten Bestimmung von Anforderungen eines Arbeitsplatzes stehen drei, teilweise überlappende, Methoden zur Verfügung (vgl. Blickle, 2014; Schuler, 2014b): die arbeitsplatz-empirische, erfahrungsgeleitet-intuitive und personenbezogen-empirische Methode, die wir im Folgenden erläutern und für die wir Vorbilder für den Wissenschaftsbereich liefern.

1. Bei der **arbeitsplatzanalytisch-empirischen Methode** wird zunächst die Arbeitstätigkeit detailliert beschrieben, bspw. mittels standardisierter Beobachtungsmethoden, Interviews, Fragebögen oder physikalisch-physiologischer Messmethoden (z.B. Erhebung von Umgebungsbedingungen/Lärmmessung im Labor). Durch die Spezifizierung der Tätigkeit *können später die Anforderungen* zur erfolgreichen *Ausübung des Berufs* (z.B. Einschätzungen durch Expert\_innen) indirekt abgeleitet werden. Eine Übersicht über 20 deutschsprachige psychologische Arbeitsanalyseverfahren, die hierfür von Nutzen sein können, findet man bei Dunkel (1999).

### Verfahrensbeispiel

Der *Work Design Questionnaire* (WDQ) ist ein neueres Verfahren zur detaillierten Erfassung von Arbeitsplatzmerkmalen (Morgeson & Humphrey, 2006; in deutscher Übersetzung von Stegmann et al., 2010). Arbeitsplatzinhaber (bspw. wissenschaftliche Mitarbeitende) beurteilen den Arbeitsplatz auf insgesamt 21 Skalen zu drei Merkmalsbereichen:

- motivationale Arbeitsplatzmerkmale: Aufgabenmerkmale (z.B. Aufgabenvielfalt oder Autonomie) sowie Anforderungen hinsichtlich Wissen, Fähigkeiten oder Fertigkeiten (bspw. der Komplexität, Informationsverarbeitung, des Problemlösens, der Aufgabenvielfalt oder Spezialisierung der Tätigkeit)
- soziale Arbeitsplatzmerkmale (z.B. Interaktionen, auch außerhalb der Organisation)
- kontextuelle Arbeitsplatzmerkmale (z.B. körperliche Anforderungen, Technik)

Anhand des WDQ kommen verschiedene Arbeitsplatzbeurteiler zu vergleichbaren Einschätzungen, die aber gut zwischen Berufen differenzieren.

2. Bei der **erfahrungsgeleitet-intuitiven Methode** erfolgt eine Beschäftigung mit allen einen Beruf charakterisierenden Merkmalen (Tätigkeiten, Umweltbedingungen, Werkzeugen etc.) durch Expert\_innen (bspw. psychologische Fachleute). Dieses Vorgehen erfordert große Erfahrung mit dem konkreten Arbeits-

platz, gute Kenntnisse der Tätigkeit sowie der gesamten Organisation und birgt die Gefahr subjektiver Verzerrungen durch die Befragten. Für die Ermittlung von Anforderungen im Verhaltensbereich eignet sich insbesondere die Methode der kritischen Ereignisse (Flanagan, 1954, ► Übersicht). Hierbei werden auf Basis der Interviews mit Arbeitsstelleninhabern erfolgs- oder misserfolgskritische Verhaltensweisen im Rahmen der Tätigkeit gesammelt, die anschließend durch statistische Gruppierungsmethoden oder Expertenkonsensus zu Dimensionen gebündelt werden. Weitere Verfahrensbeispiele zur Erfassung von Anforderungen an Persönlichkeitseigenschaften bilden der NEO Job Profiler (Costa, McCrae, & Kay, 1995) oder das Anforderungsmodul des BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsdiagnostik, vgl. Hossiep & Bräutigam, 2008). Hier schätzen Expert\_innen/Personalverantwortliche die Relevanz von Persönlichkeitseigenschaften für die Berufsausübung ein (z.B. emotionale Stabilität). Im Hochschulbereich existiert ein anforderungsanalytischer Fragebogen zur Erfassung von Anforderungen an Studierende (Gießener anforderungsanalytischer Fragebogen (GaF) von Michaelis, Ott, Palmer, Ulfert & Kersting, 2013), der für die nichtkommerzielle Nutzung frei zur Verfügung steht.

### Verfahrensbeispiel

Bei der Methode der kritischen Ereignisse werden Expert\_innen gebeten, erfolgskritische effektive und ineffektive Verhaltensweisen sowie deren auslösende Bedingungen und Folgen für den jeweiligen Beruf anhand von bestimmten Fragen zu beschreiben (nach Flanagan, 1954; Schuler, 2014a). Hätten wir bspw. das kritische Ergebnis einer verpassten Deadline für einen Forschungsantrag, würden typischerweise Fragen gestellt wie:

- Welche Umstände oder Bedingungen haben zum kritischen Verhalten geführt (z. B. Zeitdruck, erschwerte Koordination bei Fertigstellung des Antrags mit mehreren internationalen Kooperationspartnern in den Semesterferien)?
- Was tat die Person konkret in der Situation? Was war besonders hilfreich oder ineffektiv? Was hätte die Person auf keinen/ auf jeden Fall tun sollen (z.B. Kontaktaufnahmeversuche mit Projektleitung anders als via E-Mail)?
- Wie endete die Situation: Was waren die Konsequenzen des Verhaltens (z.B. durch fehlende Angaben der Projektpartner Antrag nicht eingereicht; Kooperationspartner abgesprungen)?

3. Bei der **personenbezogen-empirischen Methode** werden Anforderungen über empirische Zusammenhänge zwischen a) den Eigenschaften und Merkmalen von Personen, die in einem bestimmten Beruf arbeiten, und b) beruflichen Kriterien wie Berufszufriedenheit oder Berufserfolg ermittelt. Gesucht werden

Personenbezogen-empirische Methode: Welche Eigenschaften zeichnen erfolgreiche Mitarbeiter\_innen aus?



Eigenschaften, bezüglich derer sich erfolgreiche und nicht erfolgreiche Mitarbeitende unterscheiden. Meta-Analysen eignen sich besonders als Informationsquelle für Praktiker. So belegen Studien, insbesondere auch für komplexe Berufe, einen positiven Zusammenhang zwischen Intelligenz und Arbeitsleistung (Salgado et al., 2003; ► Übersicht). Darüber hinaus berichten Barrick, Mount und Judge (2001), dass tätigkeitsübergreifend Neurotizismus negativ und Gewissenhaftigkeit positiv mit beruflicher Leistung in Beziehung stehen, wohingegen Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit nur ausgewählte Kriterien oder Leistung in bestimmten Berufen vorhersagen (etwa Extraversion für Teamarbeit).

### Forschungsbeispiel

Studienergebnisse aus den USA belegen ebenfalls die Relevanz von Personenmerkmalen im Wissenschaftsbereich. Nach einer Meta-Analyse von Kuncel, Hezlett und Ones (2001) korrelieren verbale, quantitative und analytische Fähigkeiten (vergleichbar mit allgemeiner Intelligenz) sowie Fachkenntnisse (laut standardisiertem Test, dem Graduate Record Examinations) positiv mit der Leistung in Graduiertenkollegs (z.B. der Forschungsproduktivität im Sinne von Publikationen) über verschiedene Bereiche hinweg (Sozial-, Geistes-, Biowissenschaften und mathematisch-physikalische Studiengänge). Neben akademischem Wissen, das innerhalb verschiedener Studienrichtungen zumeist die beste Leistungsvorhersage erreicht, gilt auch implizites oder Handlungswissen (implicit knowledge, Edwards & Schleicher, 2004) als relevant für den Erfolg in Graduiertenkollegs. Einer weiteren Studie zufolge sind Zusammenhänge für Doktorand\_innen etwas schwächer als für Master-Studierende, dennoch korrelieren vor allem verbale und quantitative Fähigkeitsanteile substantiell mit den Promovierenden-Leistungen wie der Abschlussnote oder Fakultätsbewertungen (Kuncel, Wee, Serafin & Hezlett, 2010). Des Weiteren betonen Autoren weitere fachspezifische Anforderungen an Promovierende (z.B. innerhalb der Psychologie in Gestalt von Fertigkeiten wie der Umgang mit anderen, s. Owen, Quirk, & Rodolfa, 2014).

### Tipps (und Tricks)

Praktische Hinweise für die Durchführung einer Anforderungsanalyse mit verschiedenen Methoden (Fragebogen, Workshops, Interviews) finden sich bei Koch und Westhoff (2012).

Informationsdatenbanken zu Anforderungen für verschiedene Berufe

Neben den drei methodischen Zugängen gibt es – basierend auf jahrzehntelanger Forschung – Informationsdatenbanken zu Anforderungen für verschiedene Berufe. In den USA ist das *Occupational*

*Information Network* – O\*Net (Peterson et al., 2001) hervorzuheben ([www.onetonline.org](http://www.onetonline.org), ► Übersicht). Hierin sind sämtliche tätigkeits-spezifische, berufliche, erfahrungsbezogene oder personenbezogene Anforderungen für verschiedene Berufsgruppen und Beschäftigungszweige aufgeführt. Im deutschsprachigen Raum bietet »Berufenet«, ein Service der Bundesagentur für Arbeit ([www.berufenet.arbeitsagentur.de/berufe](http://www.berufenet.arbeitsagentur.de/berufe)), Hinweise zu Anforderungen hinsichtlich Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen oder Interessen.

### Anwendungsbeispiel

Für den Beruf »Bioinformatik Wissenschaftler\_in« werden auf der O\*Net Plattform ([www.onetonline.org/link/summary/19-1029.01](http://www.onetonline.org/link/summary/19-1029.01)) u.a. folgende Anforderungen aufgeführt:

- Kenntnisse in Mathematik, Biologie, Informatik, Englisch, Didaktik
- Fertigkeiten wie Urteils- und Entscheidungsvermögen
- Mathematisch-logisches Denken, verbales Verständnis- und Ausdrucksfähigkeiten

## 4.2.3 Alternative Ansätze: Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle stellen in der Praxis, vor allem im Führungsbereich (vgl. Blümke, Heene, Bipp & Steinmayr, 2014), eine Alternative zur Anforderungsanalyse dar (für eine Gegenüberstellung beider Methoden s. Steinmayr, 2007). Sie identifizieren – oftmals in hierarchisch-systematischen Zusammenstellungen – leistungs- und erfolgskritische Kompetenzen, die mit der erfolgreichen Ausübung einer Tätigkeit/Position einhergehen (Lager & O'Connor, 2000; ■ Abb. 4.2). Erfolgskritische Verhaltensweisen werden aus verschiedenen Quellen abgeleitet und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit intersubjektiv, etwa seitens des Kollegiums oder der Mitarbeitenden, beurteilt (Brannick & Levine, 2002). Der Schwerpunkt liegt auf der Auswahl solcher Kompetenzen, die für die spezifische Aufgabe im jeweiligen organisationalen Setting für relevant erachtet werden (Unternehmensspezifität). Kompetenzbeschreibungen umfassen spezifische Kombinationen von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, motivationalen Orientierungen und Persönlichkeitseigenschaften (Schaper, 2014).

Kompetenzmodelle gelten häufig als Kernstück des strategischen Personalmanagements (► Kap. 14) und können in verschiedenen Bereichen (z.B. Personalauswahl, -entwicklung, oder -beurteilung) eingesetzt werden (Krumm, Mertin & Dries, 2012). Obwohl anwendungsbezogene Kompetenzmodelle durchaus kritisiert werden (vgl. Schuler, 2014a), betonen Krumm et al. (2012) ihren potenziellen Nutzen. Sie geben nicht nur eine Übersicht zur systematischen Entwicklung solcher Modelle, sie halten hierfür auch praktische Hinweise

Identifikation von leistungs- und erfolgskritischen Kompetenzen als Alternative zu Anforderungsanalysen

Einsatzbereiche von Kompetenzmodellen



■ **Abb. 4.2** Gemeinsam mit Mitarbeitenden können erfolgskritische Situationen identifiziert werden (© Robert Kneschke/Fotolia)

in Form von Checklisten bereit (z.B. zur Ermittlung der Anforderungen und erfolgskritischen Verhaltensweisen).

#### Best Practice Beispiel

Diez (2010) hat anlässlich der Analyse des Personalentwicklungskonzeptes des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) ein in der universitären Anwendung beispielhaftes Kompetenzmodell vorgeschlagen. Sie entwarf Kompetenzprofile für sieben universitätsrelevante Zielgruppen (Tutor\_innen, wissenschaftliche Mitarbeitende, Postdocs, Nachwuchsgruppenleitungen, Professor\_innen, Funktionstragende, Top-Management). Diese beschreiben, welche Kompetenzen aus vier Kompetenzbereichen (fachliche, methodische, soziale und personale-/Selbstkompetenz) in vier einschlägigen Handlungsfeldern (Forschung, Lehre, Innovation und Management) benötigt werden. Die Kombination aus Zielgruppen, Kompetenzbereichen und Handlungsfeldern ergibt 112 konkrete Kompetenzprofile.

### 4.3 Fazit

Hochschulreformen begünstigen die Professionalisierung der Personalauswahl an Universitäten

Im Zuge der Akkreditierung von Studiengängen an Hochschulen wird das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre, und somit auch das Personalmanagement als sein integraler Bestandteil, als zentrales Element der strategischen Hochschulentwicklung betrachtet. Diese Entwicklung ist als ein vielversprechender Ansatz für den Beginn der längst überfälligen Professionalisierung der Auswahl wissenschaftlichen Personals an Hochschulen zu sehen. Die Anwendung anforde-

rungsanalytischer Überlegungen auf die (v.a. deutsche) Hochschul-landschaft zeigt nämlich, dass die in der privaten Wirtschaft beobach-tete Professionalisierung der Personalauswahl die Hochschulen (noch) nicht im selben Ausmaß erreicht hat (s. Kap. Personalauswahl bei Fraunhofer). Da der Nutzen einer gezielten Anforderungsanalyse in der Praxis vielfältig belegt ist, wäre es wünschenswert, wenn dieser im Prozess der Personalauswahl im Wissenschaftsbereich mehr Beach-tung zukommt.

Während an der Studierendenauswahl oft Gremien mit klaren Ver-antwortlichkeiten beteiligt sind, verbleibt die Letztentscheidung über die Personalauswahl häufig bei Projektleitungen und Lehrstuhlinha-ber\_innen. Die Anforderungsanalyse hilft Fehlbesetzungen zu reduzie-ren, da sämtliche erfolgskritische Faktoren betrachtet werden. Nicht zuletzt wird durch standardisierte Verfahren die Transparenz bei Personalentscheidungen erhöht und etwaige gruppenbezogene Ver-zerrungseffekte werden verringert. Dies trägt zudem zur vielfach gefor-derten geschlechtergerechten Gestaltung der Personalauswahl bei, ein Thema, das auch im Wissenschaftsbereich in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Angesichts des Aufwands werden nach-haltige Veränderungen in der gängigen personalauswahlbezogenen Vorgehensweise an den Hochschulen nur erzielt werden können, so-fern die Entscheidungsträger auf standardisierte, systematisch einge-setzte Verfahren der Anforderungsanalyse zurückgreifen können.

In diesem Kapitel haben wir verschiedene methodische Ansätze der Anforderungsanalyse beleuchtet, die einen solchen Beitrag zur Professionalisierung der Personalarbeit an Universitäten leisten kön-nen. Bei der Nutzung von systematischen Arbeitsanalysen im Rahmen der Personalauswahl in der Wissenschaft kann auf den folgenden Handlungsempfehlungen aufgebaut werden (► Übersicht).

Standardisierte Verfahren der  
Anforderungsanalyse unter-  
stützen die geschlechtergerechte  
Personalauswahl

Handlungsempfehlungen

### Checkliste

- Systematisch durchgeführte Anforderungsanalysen helfen, Anforderungsprofile mit größerer Gültigkeit für Wissenschaftler\_innen zu erstellen.
- Konkrete Informationsquellen (inklusive deren Anzahl) und geeignete Methoden sind festzulegen.
- Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Methoden sowie die Zuverlässigkeit von Informationsquellen (z. B. Möglichkeiten der Verzerrung) sind im Vorfeld zu prüfen.
- Diverse Informationsperspektiven und der Einsatz von verschie-denen Verfahren (Multimodalität) sollen integriert werden.
- Einbindung von Arbeitsplatz- und Fachexperten für zuverlässige Informationsgewinnung ist unerlässlich.
- Es ist zu klären, in welcher Form die Ergebnisse vorliegen werden, wie sie analysiert werden und welche Kosten dabei entstehen.

### Notwendigkeit evidenzbasierter organisationaler Entscheidungen

Der Einsatz von Anforderungsanalysen im Wissenschaftsbereich sollte dabei zum Ziel haben, die persönlichen Voraussetzungen, die Bewerber\_innen mitbringen müssen, zu identifizieren, um nicht nur mit den gegenwärtigen aber auch den zukünftigen Anforderungen des Wissenschaftsbetriebs (Konkurrenz, Zeitnot, steigende Studierendenzahlen, Work-Life-Balance, Ressourcenknappheit etc.) erfolgreich umzugehen. Neben bereichsspezifischen Fähig- und Fertigkeiten erscheinen ferner Personeneigenschaften wie etwa positive Selbstevaluation, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Resilienz unverzichtbar zu sein, um mit verschiedensten Anforderungen am Arbeitsplatz umzugehen (Bakker & Demerouti, 2014).

Neben der reinen Effektivität derartiger Maßnahmen wird sich auch die Frage nach deren Effizienz und nach dem Grenznutzen einzelner Schritte stellen. Wir plädieren dafür, dass organisationale Entscheidungen – sowohl hinsichtlich einzelner Kandidat\_innen als auch hinsichtlich des Einsatzes anforderungsanalytischer Methoden in Hochschulen – evidenzbasiert getroffen werden. Niemand anderes als die beteiligte Wissenschaft ist besser qualifiziert, den empirischen Nachweis zu erbringen, wie groß der Beitrag systematischer Anforderungsanalysen zu höherem Person-Job-Fit und besseren Leistungen im Wissenschaftsbetrieb tatsächlich ist.

#### Zum Weiterlesen

- Brannick, M. T., Levine, T. L. & Morgeson, F. P. (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wissenschaftsrat (2002). Empfehlungen zur Doktorandenausbildung. [www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5459\\_02.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5459_02.pdf) (Zugriff am 27.10.2014).

#### Referenzen

- 
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III, Work and Wellbeing*. Chichester, West Sussex, UK: John Wileys & Sons.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 9–30.
- Blickle, G. (2014). Anforderungsanalysen. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 207–221). Heidelberg: Springer.
- Blümke, M., Heene, M., Bipp, T. & Steinmayr, R. (2014). Das Führungskompetenzmodell des »Adaptive Leadership Competenz Profile (ALCP)«: Eine Gültigkeitsprüfung mithilfe der Probabilistischen Testtheorie. *Wirtschaftspsychologie*, 16(1), 81–94.
- Bobrow, W. & Leonards, J. S. (1997). Development and validation of an assessment center during organizational change. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 217–236.
- Brannick, M. T. & Levine, T. L. (2002). *Job analysis : methods, research, and applications for human resource management in the new millennium*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. & Kay, G. G. (1995). Persons, places, and personality: career assessment using the revised NEO Personality Inventory. *Journal of Career Assessment*, 3(2), 123–139.

- Crothall, J., Callan, V. & Härtel, C. E. J. (1997). Recruitment and selection of academic staff: perceptions of departments heads and job applicants. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 19(2), 99–110.
- DIN. (Stand, November 2014). DIN 33430: Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Berlin: Beuth.
- Dierdorff, E. C. & Wilson, M. A. (2003). A meta-analysis of job analysis reliability. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 635–646.
- Diez, A. (2010). Entwicklung eines Konzepts zur Personalentwicklung für eine technische Universität. (Dissertation). Dortmund: Technische Universität. abrufbar unter <http://hdl.handle.net/2003/27540>
- Dunckel, H. (Hrsg.) (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf.
- Edwards, W. R. & Schleicher, D. J. (2004). On selecting psychology graduate students: validity evidence for a test of tacit knowledge. *Journal of Educational Psychology*, 96(3), 592–602.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Hell, B., Ptok, C. & Schuler, H. (2007). Methodik zur Ermittlung und Validierung von Anforderungen an Studierende (MEVAS): Anforderungsanalysen für das Fach Wirtschaftswissenschaften. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51, 88–95.
- Heyse, H. & Kersting, M. (2004). Anforderungen an den Prozess der Eignungsbeurteilung. In L. F. Hornke & U. Winterfeld (Hrsg.), *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 29–41). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Hossiep, R. & Bräutigam, S. (2008). Ansätze zur systematischen Erfassung überfachlicher Positionsanforderungen. In W. Sarges & D. Scheffer (Hrsg.), *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik* (S. 275–285). Göttingen: Hogrefe.
- Kersting, M. (2008). *Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN-Ansatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Kersting, M. & Birk, M. (2011). Zur zweifelhaften Validität und Nützlichkeit von Anforderungsanalysen für die Interpretation eignungsdiagnostischer Daten. In P. Gelléri & C. Winter (Hrsg.), *Potentiale der Personalpsychologie: Einfluss personaldiagnostischer Maßnahmen auf den Berufs- und Unternehmenserfolg* (S. 83–95). Göttingen: Hogrefe.
- Koch, A. & Westhoff, K. (2012). *Task-Analysis-Tools (TAToo) - Schritt für Schritt Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse*. Lengerich: Pabst.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Krumm, S., Mertin, I. & Dries, C. (2012). *Kompetenzmodelle*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuncel, N. R., Hezlett, S. A. & Ones, D. S. (2001). A comprehensive meta-analysis of the predictive validity of the graduate record examinations: implications for graduate student selection and performance. *Psychological Bulletin*, 127(1), 162–181.
- Kuncel, N. R., Wee, S., Serafin, L. & Hezlett, S. A. (2010). The validity of the Graduate Record Examination for master's and doctoral programs: A meta-analytic investigation. *Educational and Psychological Measurement*, 70(2), 340–352.
- Laber, M. E. & O'Connor, J. K. (2000). Competency modeling: ready, set, research. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 37, 91–96.
- Levine, E. L., Sistrunk, F., McNutt, K. J. & Gael, S. (1988). Exemplary job analysis systems in selected organizations: a description of process and outcome. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 3–21.
- Michaelis, L., Ott, M., Palmer, C., Ulfert, A.-S. & Kersting, M. (2013). *Gießener Anforderungsanalytischer Fragebogen (GaF)*. Unveröffentlichter Fragebogen. Gießen: Justus-Liebig-Universität Gießen.

- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Owen, J., Quirk, K. & Rodolfa, E. (2014). Selecting graduate students: doctoral program and internship admissions. In W. B. Johnson & N. Kaslow (Eds.), *The Oxford Handbook of Education and Training in Professional Psychology* (S. 237–250). Oxford: University Press.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y. ... Dy, D. M. (2001). Understanding work using the occupational information network (O\*Net): implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54(2), 451–492.
- Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F. & Rolland, J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1068–1081.
- Schaper, N. (2014). Kompetenzmodelle, arbeits- und organisationspsychologische. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (17. Aufl., S. 856). Bern: Verlag Hans Huber.
- Schuler, H. (2014a). Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung (4. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014b). Arbeits- und Anforderungsanalysen. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 61–97). Göttingen: Hogrefe.
- Steinmayr, R. (2007). *Anforderungsanalyse bei Führungskräften*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N. & Tai-Chi Wu, T. (2010). Der Work Design Questionnaire: Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54(1), 1–28.
- Thunsdorff, C., Michaelis, L., Ulfert, A.-S., Weis, S., Kersting, M. & Schmitt, M. (under review). Studieneignung - was ist das? Untersuchungen zur Validität von Anforderungsanalysen. *Das Hochschulwesen, Sonderheft Self-Assessment*.